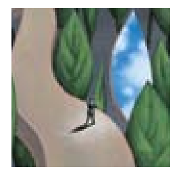
HARVARD BUSINESS REVIEW

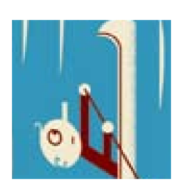
CLÁSICOS HBR

LO QUE HACEN LOS GRANDES LÍDERES

SERIE
LIDERAZGO









Cuando Abraham Zaleznik escribió este artículo, en 1977, la visión tradicional del management se enfocaba en la estructura y los procesos de la organización. El desarrollo gerencial se centraba exclusivamente en construir competencia, un control y un equilibrio de poder adecuados. Pero esa visión, según Zaleznik, omitía los elementos esenciales del liderazgo: la inspiración, la visión y la pasión, que son los motores del éxito empresarial.

La diferencia entre gerentes y líderes, decía el autor, estriba en la concepción de cada uno –profundamente arraigada en la psiquis– sobre el caos y el orden. Los gerentes adoptan procedimientos, quieren estabilidad y control, e instintivamente buscan resolver los problemas con rapidez; a veces, incluso antes de comprender plenamente el significado del problema. Los líderes, en cambio, toleran el caos y la falta de estructura y están dispuestos a demorar una conclusión para comprender los temas con mayor profundidad. De este modo, sostiene Zaleznik, los líderes de empresa tienen mucho más en común con artistas, científicos y otros pensadores creativos que con gerentes tradicionales. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto de gerentes como de líderes. Desarrollar a ambos requiere atenuar el foco sobre la lógica y la estrategia, para favorecer un entorno que permita que la creatividad y la imaginación florezcan.

Gerentes y líderes:
¿son diferentes?

por Abraham Zaleznik

Los líderes de una empresa tienen mucho más en común con los artistas que con los gerentes.

¿Cuál es la manera ideal de desarrollar el liderazgo? Cada sociedad brinda su propia respuesta a esta pregunta, y al buscar respuestas, define sus preocupaciones más profundas sobre el propósito, la distribución y el uso del poder. El mundo de los negocios ha contribuido con su propia respuesta a esta pregunta sobre el liderazgo, generando una nueva especie llamada el gerente. Al mismo tiempo, ha establecido una nueva ética del poder que favorece el liderazgo colectivo por encima del individual, el culto del grupo por encima de la personalidad del individuo. Aunque el liderazgo gerencial asegura la competencia, el control y el equilibrio de poder entre grupos potencialmente rivales, por desgracia no necesariamente asegura un lugar para que la imaginación, la creatividad o la conducta ética puedan guiar los destinos de las corporaciones.

El liderazgo requiere inevitablemente del uso de poder para influir en el pensamiento y la conducta de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: primero, el de equiparar poder con la capacidad de lograr resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar las diversas maneras mediante las cuales las personas pueden ganar legítimamente poder, y tercero, el riesgo de perder el control de sí mismo por la sed de poder. La necesidad de protegerse frente a estos riesgos explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética gerencial. Como conse-

cuencia, un conservadurismo inherente domina la cultura de las grandes organizaciones. En *The Second American Revolution*, John D. Rockefeller III describe el conservadurismo de las organizaciones: "Una organización es un sistema, con una lógica propia y con todo el peso de la tradición y la inercia. La balanza se inclina a favor de lo intentado y lo probado, y en contra de asumir riesgos y de avanzar en nuevas direcciones"[1].

A partir de este conservadurismo e inercia, las organizaciones proveen la sucesión del poder mediante el desarrollo de gerentes, en vez de líderes individuales. Irónicamente, esta ética fomenta una cultura burocrática en los negocios, supuestamente el último bastión que nos protegía de las amenazas y controles de la burocracia gubernamental educacional.

La personalidad del gerente vs la del líder

Una cultura gerencial enfatiza la racionalidad y el control. Ya sea que sus energías se orienten hacia metas, recursos, estructuras de la organización o personas, un gerente es una persona que resuelve problemas. El gerente pregunta: "¿Cuáles son los problemas que hay que resolver y cuáles son las mejores formas de lograr resultados para que la gente siga contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es simplemente un esfuerzo práctico para encaminar los asuntos; y para cumplir con su cometido, un gerente necesita que muchas personas operen eficientemente en sus distintos niveles jerárquicos. Ser gerente no requiere genio ni heroísmo, sino más bien, perseverancia, determinación, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica, y quizás lo más importante, tolerancia y buena voluntad.

Abraham Zaleznik *es Profesor Emérito de la cátedra Konosuke Matsushita en Liderazgo en Harvard Business School, Boston.*

Otra concepción de liderazgo, sin embargo, asigna creencias casi místicas al líder, y supone que sólo las personas extraordinarias merecen participar en el drama del poder y la política. Aquí, el liderazgo es un psicodrama en el que una persona brillante y solitaria debe lograr controlarse a sí misma como condición previa para controlar a los demás. Esta expectativa del liderazgo contrasta fuertemente con la concepción cotidiana, práctica, pero importante, que asegura que el liderazgo es realmente administrar el trabajo de los demás.



Ahora bien, surgen dos preguntas. ¿Puede esta mística de liderazgo ser un resquicio que se arrastra desde la infancia, que proviene de un sentido de dependencia y de añoranza por padres buenos y heroicos? O ¿es cierto que sin importar cuán competentes sean los gerentes, su liderazgo se estanca por sus limitaciones en visualizar propósitos y en generar valor en el trabajo? Guiados por propósitos limitados, sin capacidad imaginativa ni habilidad para comunicarse, ¿puede ser, entonces, que los gerentes perpetúen conflictos de grupo en vez de transformarlos en aspiraciones y metas más amplias?

Si es cierto que los problemas demandan grandeza, entonces a juzgar por el desempeño previo, la selección y el desarrollo de líderes quedan expuestos al azar. No existen formas preestablecidas para formar "grandes" líderes. También, más allá de lo que queda al azar, existe un asunto más de fondo entre la necesidad por gerentes competentes y el anhelo por tener grandes líderes.

Lo que se necesita para garantizar un flujo de personas que asuman una responsabilidad práctica puede inhibir el desarrollo de grandes líderes. Por otra parte, la presencia de éstos puede socavar el desarrollo de los gerentes, quienes se suelen poner muy ansiosos ante el desorden relativo que parecen generar los líderes.

Aunque necesitemos nuevos líderes o crear líderes a expensas de los gerentes, es muy fácil argumentar que lo que se necesita son personas que puedan desempeñar ambos papeles. Gerentes y líderes son personas muy distintas. Difieren en cuanto a su motivación, su historia personal, y también, en su modo de pensar y actuar.

Actitudes ante las metas

La actitud de los gerentes frente a las metas tiende a ser impersonal o hasta pasiva. Las metas gerenciales surgen de necesidades más que de deseos y por ello están muy enraizadas en la historia y la cultura de la organización.

Frederic Donner, presidente y CEO de General Motors de 1958 a 1967, expresó este tipo de actitud cuando definió la posición de GM sobre el desarrollo de productos: "Para enfrentar el desafío del mercado, debemos reconocer los cambios en las necesidades y deseos de los clientes con suficiente antelación como para tener los productos adecuados en los lugares, el momento y la cantidad adecuados. Debemos establecer un equilibrio entre las tendencias en las preferencias y las numerosas concesiones que necesariamente se realizan para que un

JACK UNRUH

producto final sea confiable y atractivo a la vez, que funcione bien y que se venda a un precio competitivo en el volumen necesario. No sólo debemos diseñar los automóviles que nos gustaría fabricar, sino, lo que es más importante, los automóviles que nuestros clientes quieran comprar"[2].

En esta afirmación no existe el concepto de que los gustos y las preferencias de los consumidores surgen, en parte, como resultado de lo que hacen los fabricantes. En realidad, mediante el diseño de producto, la publicidad y la promoción, los consumidores aprenden a querer lo que luego dicen necesitar. Pocos sostendrían que la gente que disfruta sacando fotografías necesita una cámara que también las revele. Pero en respuesta a una novedad, conveniencia y un intervalo más corto entre el hacer (sacar la foto) y el disfrutar (ver la foto), la cámara Polaroid conquistó el mercado. Es inconcebible que Edwin Land haya respondido a impresiones sobre las necesidades del consumidor. Pero tradujo una tecnología (polarización de la luz) en un producto que se propagó y estimuló los deseos de los consumidores.

El ejemplo de Polaroid sugiere cómo los líderes piensan acerca de las metas. Son activos en vez de reactivos, forjan ideas en lugar de responder a ellas. Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce al modificar estados de ánimo, evocar imágenes y expectativas, y al establecer deseos y objetivos específicos, determina la dirección que toma el negocio. El resultado final es que la gente cambia la manera de pensar sobre lo que es deseable, posible y necesario.

Concepciones del trabajo

Los gerentes tienden a concebir el trabajo como un proceso que posibilita la interacción entre personas e ideas con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos auxilian el proceso evaluando los intereses contrapuestos, anticipando el surgimiento de temas controvertidos y reduciendo las tensiones. En este proceso las tácticas de los gerentes se presentan flexibles: por un lado, negocian y regatean; por otro, usan premios, castigos y otras formas de coerción.

La historia de Alfred Sloan en General Motors ilustra cómo funciona este proceso en situaciones de conflicto. Al inicio de los años 20, Ford Motor Company aún dominaba la industria automotriz usando, al igual que GM, el tradicional motor refrigerado por agua. Con el pleno respaldo de Pierre du Pont, Charles Kettering se dedicó personalmente a diseñar un motor de cobre refrigerado por aire que, de tener éxito, sería un gran acierto técnico y comercial para GM. Kettering creía en su producto, pero los directores de las divisiones de producción se oponían a este nuevo diseño por dos razones: la primera, que no era técnicamente confiable, y la segunda, que la corporación estaba poniendo todos sus huevos en la misma canasta al invertir en un producto nuevo en lugar de dedicarse a la situación comercial del momento.



La alta dirección de GM abandonó el proyecto a mediados de 1923, tras una serie de fracasos y después de la decisión de retirar los Chevrolet con motores de cobre del mercado de distribuidores y consumidores. Cuando Kettering se percató de que la empresa había rechazado el motor, se desanimó profundamente. Le escribió a Sloan que, de no ser por la "resistencia organizada" en contra del proyecto, éste hubiera tenido éxito y que, si no se rescataba, abandonaría la compañía.

Alfred Sloan estaba muy consciente de la desilusión de Kettering y de que éste realmente pensaba dejar General Motors. Sloan también sabía que Pierre du Pont apoyaba a Kettering, pese a que las divisiones de producción se oponían firmemente al nuevo motor. Además, Sloan había prometido su apoyo a Kettering por escrito hacía menos de dos años, manifestando confianza absoluta en su persona. El problema de Sloan era cómo lograr que su decisión se mantuviera firme, mantener a Kettering en la organización (era demasiado valioso para perderlo), evitar enemistarse con Du Pont, y alentar a los jefes de las divisiones de producción para que siguieran desarrollando líneas de productos que usaran motores refrigerados por agua.

La respuesta de Sloan frente a este conflicto revela mucho sobre cómo trabajan los gerentes. Primero, trató de tranquilizar a Kettering presentando el problema de una manera muy ambigua. Dio a entender que el comité ejecutivo y él mismo estaban de su lado, pero que no sería práctico obligar a las divisiones a hacer algo a lo que se oponían. Presentó el problema como uno de personas y no de productos. En segundo lugar, propuso salvar la situación consolidando todas las funciones en una nueva división que sería responsable del diseño, producción y comercialización del nuevo motor. Esta solución parecía tan ambigua como sus esfuerzos por aplacar a Kettering. Sloan escribió:

"Mi plan era crear una operación piloto independiente bajo la jurisdicción exclusiva del Sr. Kettering, una suerte de división de vehículos refrigerados por cobre. El Sr. Kettering designaría su propio ingeniero jefe y el personal de producción para resolver los problemas técnicos de manufactura"[3].

Sloan no habló del valor práctico de esta solución, que incluía adosarle responsabilidades gerenciales a un inventor. En realidad usó este plan para limitar su conflicto con Pierre du Pont.

Básicamente, la solución gerencial diseñada por Sloan limitó las opciones disponibles a los demás. La solución estructural restringió alternativas, limitando las reacciones emocionales hasta tal punto que las personas clave sólo podían aceptar las decisiones ya tomadas. Esto le permitió a Sloan escribir en su memo a Du Pont: "Discutimos extensamente el asunto con el Sr. Kettering esta mañana y está completamente de acuerdo con todos nuestros argumentos. Parece aceptar la sugerencia con entusiasmo y confía plenamente en que pueda ser implementada en esos términos"[4].

Sloan apaciguaba a las personas que se oponían a sus opiniones desarrollando soluciones estructurales que aparentaban conceder algo, pero que, en realidad, sólo ofrecían opciones limitadas. De este modo, pudo autorizar al gerente general de la división automotriz, con el que básicamente concordaba, a encarar rápidamente el diseño de autos refrigerados por agua para atender la demanda inmediata del mercado.

Años después Sloan escribió con evidente ironía que "el automóvil refrigerado por cobre no volvió a surgir en grande. Simplemente se fue muriendo. No sé por qué"[5].

Para lograr que las personas acepten soluciones, los gerentes necesitan coordinar y equilibrar continuamente opiniones opuestas. Curiosamente este tipo de trabajo tiene mucho en común con la tarea de diplomáticos y mediadores; Henry Kissinger parece un ejemplo extraordinario de ello. Los gerentes buscan encaminar los conflictos de poder hacia soluciones aceptables para ambas partes.

Los líderes actúan en sentido opuesto. Mientras los gerentes buscan limitar opciones, los líderes desarrollan nuevos enfoques a problemas de larga data y están abiertos a nuevas alternativas. Para ser eficaces, los líderes deben traducir sus ideas en imágenes que entusiasmen a las personas y sólo entonces han de desarrollar opciones que den contenido a esas imágenes.

La breve presidencia de John F. Kennedy muestra tanto las fortalezas como las debilidades que surgen del entusiasmo que los líderes generan con su trabajo. En su discurso inaugural dijo: "Que sepa toda nación, quiéranos bien

¿PUEDE ESTA MÍSTICA DE LIDERAZGO ser un resquicio que se arrastra desde la infancia, que proviene de un sentido de dependencia y de añoranza por padres buenos y heroicos?

o quiéranos mal, que por la supervivencia y el triunfo de la libertad hemos de pagar cualquier precio, sobrellevar cualquier carga, sufrir cualquier penalidad, acudir en apoyo de cualquier amigo y oponernos a cualquier enemigo".

Esta afirmación tan citada obligó a las personas a reaccionar más allá de sus preocupaciones inmediatas y a identificarse con Kennedy y con importantes ideales compartidos. Una mirada más detenida revela lo absurdo de esta afirmación, porque promete una postura que, de ser adoptada tal como ocurrió con la guerra de Vietnam, podría causar resultados desastrosos. No obstante, si no se alientan y movilizan las expectativas, con todos los peligros de la frustración que conlleva la exaltación del deseo, jamás saldrían a la luz nuevos pensamientos y nuevas opciones.

Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo. De hecho, debido a su temperamento suelen buscar el riesgo y peligro, sobre todo cuando la oportunidad y la recompensa parecen prometedoras. Según he podido observar, la razón por la cual un individuo busca arriesgarse mientras otro adopta una posición más conservadora, depende más de la personalidad que de una elección consciente. Un instinto de supervivencia refrena la necesidad de riesgo en aquellos que se convierten en gerentes; y junto con ese instinto viene la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. Los líderes, en cambio, a veces reaccionan al trabajo rutinario como si fuese un tormento.

Relaciones con los demás

Los gerentes prefieren trabajar con personas. Evitan la actividad solitaria, porque les genera ansiedad. Hace unos años dirigí estudios sobre los aspectos psicológicos de las carreras profesionales. Una característica importante que destacaba en los gerentes parecía ser la necesidad de buscar otras personas con quienes trabajar y colaborar. Cuando se les pedía, por ejemplo, que escribieran historias imaginarias a partir de un dibujo con una sola figura (un niño contemplando un violín), los gerentes llenaban sus historias con personas. A continuación sigue un ejemplo del relato que imaginó un gerente sobre un niño que contemplaba un violín.

"Mamá y papá insistían en que su hijo tomara clases de música para que algún día se convirtiera en concertista. Recién había llegado el instrumento que habían encargado. El niño sopesa las alternativas de jugar fútbol con los otros niños o tocar con esa caja disonante. No comprende por qué sus padres piensan que un instrumento musical es mejor que meter un gol. Luego de practicar violín por cuatro meses, el niño está harto, el padre está enloqueciendo y la madre

está dispuesta a ceder, con reticencia, a los deseos de ambos. La temporada de fútbol ya ha terminado, pero un buen mediocampista entrará a la cancha la próxima temporada".

Esta historia ilustra dos temas que clarifican las actitudes gerenciales hacia las relaciones humanas. La primera, como he sugerido, es buscar actividades con otras personas (o sea, con el equipo de fútbol), y la segunda es mantener un bajo grado de compromiso emocional en esas relaciones. El compromiso emocional limitado aparece en el uso que el autor les da a metáforas convencionales, incluso clichés, así como en la rápida transformación de un conflicto potencial en decisiones armoniosas. En este caso, el niño, la mamá y el papá acuerdan dejar el violín por los deportes.

Estos dos temas pueden parecer paradójicos, pero su coexistencia confirma lo que un gerente hace: reconciliar diferencias, buscar acuerdos y establecer un equilibrio de poder. La historia también demuestra que los gerentes pueden carecer de empatía o la capacidad para percibir de manera intuitiva lo que piensan y sienten los que lo rodean. Analice la siguiente historia que una persona considerada como un líder por sus colegas escribió sobre la misma imagen.

"Este niñito tiene la apariencia de ser un verdadero artista, profundamente conmovido por el violín y con un intenso deseo de dominar el instrumento. Parece haber terminado su sesión de práctica habitual en ese mismo momento y se muestra algo apenado ante su incapacidad de producir los sonidos que está seguro se esconden dentro del violín. Parece que se promete a sí mismo dedicar todo el tiempo y el esfuerzo necesarios para tocar el instrumento hasta sentirse satisfecho de alcanzar las aptitudes musicales que él siente tener en su interior. Con este tipo de determinación y perseverancia, este niño se convirtió en uno de los grandes violinistas de su generación".

La empatía no sólo consiste en prestar atención a los demás. También es la capacidad de percibir señales emocionales y darles un significado dentro de una relación. Las personas que describen a otro individuo como "profundamente conmovido", con un "intenso deseo", "apenado" y como alguien que se "promete a sí mismo", parecen tener una capacidad de percepción que pueden usar en sus relaciones con los demás.

Los gerentes se relacionan con las personas de acuerdo al papel que juegan en una secuencia de eventos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, que se preocupan de las ideas, se relacionan de maneras más intuitivas y empáticas. La diferencia radica en que el gerente concentra su atención en cómo se hacen las cosas y el líder, en qué significan los acontecimientos y las decisiones para los participantes.

En los últimos años, los gerentes han adoptado de la teoría de los juegos la noción de que los acontecimientos en una toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación "ganar-perder" (el juego de suma cero), o la situación "ganar-ganar", en la cual todos ganan. Los gerentes luchan por convertir situaciones de "ganar-perder" en "ganar-ganar" como parte del proceso de conciliar diferencias entre las personas y mantener los equilibrios de poder.

A modo de ejemplo, examine la decisión de cómo asignar recursos de capital entre divisiones operativas en una organización grande y descentralizada. En apariencia, los dólares disponibles para distribuir siempre están limitados. Se puede presumir entonces que cuanto más reciba una división, menos quedará disponible para las otras.

Los gerentes tienden a ver esta situación como un asunto de conversión: cómo transformar un problema de "ganar-perder" en uno de "ganar-ganar". Desde esa perspectiva surgen varias soluciones. La primera es que el gerente centre la atención de los otros sobre el procedimiento y no sobre el tema de fondo. Aquí los participantes se involucran en el problema principal de cómo tomar decisiones en vez de qué decisiones tomar. Una vez comprometidos tienen que apoyar el resultado, ya que participaron en la formulación de las reglas de la toma de decisiones. Como creen en las reglas que elaboraron, aceptarán las pérdidas en el presente creyendo que la próxima vez ganarán.

La segunda es que el gerente se comunique con sus subordinados indirectamente usando "señales" en lugar de "mensajes". Una señal contiene varias posiciones implícitas, mientras que un mensaje enuncia claramente una postura. Las señales no son concluyentes y, en caso de que las personas se ofendan o enojen, pueden ser reinterpretadas. Los mensajes, en cambio, conllevan la consecuencia directa de que a algunas personas no les gustará lo que oigan. La naturaleza de los mensajes agudiza la respuesta emocional y genera ansiedad en los gerentes. Con las señales se suele ocultar quién gana y quién pierde.

La tercera es que el gerente busque ganar tiempo. Con el paso del tiempo y la postergación de decisiones importantes surgen situaciones conciliatorias que alivian el dolor de las situaciones de ganar-perder, y el "juego" original es sustituido por nuevas situaciones. La conciliación de intereses significa que uno puede ganar o perder simultáneamente, dependiendo de los juegos que uno evalúe.

Sin lugar a duda existen muchos otros movimientos tácticos que los gerentes

UN INSTINTO DE SUPERVIVENCIA FRENA la necesidad de riesgo en aquellos que se convierten en gerentes; y junto con ese instinto viene la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico.

pueden usar para transformar situaciones humanas de "ganar-perder" en "ganar-ganar". Pero esas tácticas se centran en el proceso de toma de decisión en sí, y ese proceso interesa más a los gerentes que a los líderes. Los intereses tácticos involucran costos y beneficios; incrementan las intrigas burocráticas y políticas de las organizaciones y reducen la actividad directa y concreta, así como la calidez en las relaciones humanas. Por ende, uno a menudo escucha que los subordinados definen a los gerentes como inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos surgen porque los subordinados perciben estar vinculados a un proceso cuyo propósito es mantener una estructura controlada, racional y equitativa.

Por el contrario, los líderes son muchas veces descritos con adjetivos cargados en contenido emocional. Los líderes inspiran fuertes sentimientos de identidad o diferencia, de amor y odio. Las relaciones humanas en estructuras dominadas por líderes suelen ser turbulentas, intensas y por momentos hasta desorganizadas. Este ambiente intensifica la motivación individual y a menudo produce resultados imprevistos.

Distintos sentidos del yo

En *Las variedades de la experiencia religiosa*, William James describe dos tipos básicos de personalidad, el "nacido una vez" y "nacido dos veces". Las personas del primer tipo de personalidad son aquellas para las cuales adaptarse a la vida ha sido sencillo y cuyas vidas han transcurrido sin grandes sobresaltos desde el nacimiento. Para los nacidos dos veces, por el contrario, no ha sido tan fácil. Sus vidas están marcadas por el esfuerzo continuo de alcanzar algún sentido del orden. A diferencia de los nacidos una vez, no pueden dar por sentadas las cosas. Según James, estas personalidades también tienen diferentes perspectivas sobre el mundo. La personalidad del nacido una vez se siente a gusto y en armonía con su entorno, razón por la que su sentido del yo orienta sus conductas y actitudes. Para un nacido dos veces, el sentido del yo proviene de un sentimiento de profunda separación.

La sensación de pertenencia o de estar separado tiene un significado práctico para el tipo de inversiones que gerentes y líderes realizan a lo largo de sus carreras. Los gerentes se ven a sí mismos como conservadores y reguladores de un determinado orden existente, con el cual se identifican personalmente y del cual obtienen recompensas. La autoestima de un gerente se incrementa al perpetuar y fortalecer las instituciones existentes: desempeña un papel que está en armonía con los ideales del deber y de la responsabilidad. Al definir la personalidad "nacida una vez", William James tenía en mente esta armonía: este sentido del yo fluyendo fácilmente desde y hacia el mundo exterior.

Los líderes tienden a ser personalidades nacidas dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Pueden trabajar en organizaciones, pero nunca pertenecen a ellas. El sentido de quiénes son no depende de pertenecer a asociaciones o clubes, roles en el trabajo u otros indicadores sociales de identidad. Y esa percepción de identidad puede constituir la base teórica que explique por qué ciertos individuos buscan oportunidades para el cambio. Los métodos para desencadenar los cambios pueden ser tecnológicos, políticos, o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar las relaciones humanas, económicas y políticas.

Al considerar el desarrollo del liderazgo, debemos examinar dos rumbos distintos de historia personal: 1) el desarrollo mediante la socialización, que prepara al individuo para guiar instituciones y para mantener el equilibrio de las relaciones sociales existentes, y 2) el desarrollo mediante el dominio personal, que incita al individuo a luchar por el cambio psicológico y social. La sociedad crea su talento gerencial mediante el primer camino de desarrollo; los líderes emergen del segundo.

Desarrollo del liderazgo

El desarrollo de toda persona empieza en la familia. Cada persona experimenta el trauma de separarse de sus padres y el dolor posterior. En el mismo sentido, todos los individuos encaran las dificultades de alcanzar la autorregulación y el control de sí mismos. Pero para algunos, quizás la mayoría, la felicidad de la infancia provee una gratificación adecuada y suficientes oportunidades para encontrar sustitutos. Estos individuos, los "nacidos-una-vez", realizan identificaciones moderadas con sus padres y encuentran una armonía entre lo que esperan y lo que pueden realizar.

Pero suponga que el dolor de la separación aumenta debido a una combinación entre exigencias paternas y necesidades individuales, hasta tal punto que genera un sentido de aislamiento, de cautela o de ser especial, que altera los vínculos que unen los niños a sus padres y a otras figuras de autoridad. Bajo estas condiciones y dada cierta aptitud especial, la persona se involucra profundamente en su mundo interior a expensas del interés por el mundo exterior. Para una persona así, la autoestima ya no depende exclusivamente de vínculos positivos y recompensas reales. Así, surge una forma de dependencia de uno mismo junto con expectativas de desempeño y logros, y tal vez el deseo de realizar grandes obras.

Tales percepciones de uno mismo pueden no conducir a nada si el individuo carece de talentos. Aun con gran talento, no hay garantías de que se obtengan logros, y menos aún de que el resultado final sea en pos del bien y no del mal. También hay otros factores que afectan el desarrollo. En primer lugar, los líderes son como los artistas y otras personas muy talentosas que a menudo deben luchar contra la neurosis: su capacidad para funcionar varía considerablemente, inclusive en el corto plazo, y algunos líderes potenciales pierden la batalla. Además, después de la temprana infancia, los modelos de desarrollo que afectan a los líderes y a los gerentes acarrean la influencia selectiva de deter-

minadas personas. Las personalidades gerenciales forman múltiples vínculos de moderada intensidad. En cambio, los líderes establecen, y también rompen, intensos vínculos persona a persona.

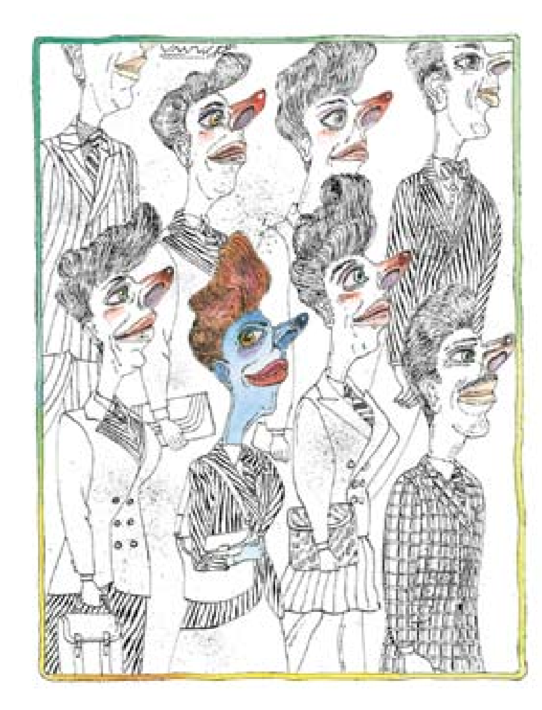
Es común observar que las personas con grandes talentos a menudo son estudiantes desinteresados. Nadie, por ejemplo, podría haber pronosticado los grandes logros de Einstein a partir de sus mediocres resultados escolares. La razón de esta mediocridad obviamente no es la ausencia de capacidad. En cambio, puede provenir de estar absorto en sí mismo y de una incapacidad para prestar atención a las tareas comunes. La única forma segura para que un individuo salga de su ensimismamiento y de estar absorto es formar un profundo vínculo con un gran maestro u otra persona que lo comprenda y que tenga la habilidad para comunicarse con el individuo talentoso.

Que los individuos talentosos encuentren lo que necesitan en un vínculo uno a uno dependerá de la disponibilidad de maestros, quizás padres sustitutos, cuya fortaleza radique en cultivar talentos. Afortunadamente, al encontrarse las generaciones y producirse los procesos de autoselección, aprendemos más sobre cómo formar líderes y sobre cómo se influyen mutuamente las personas con talento de diferentes generaciones.

Aunque en apariencia están destinadas a carreras mediocres, las personas que forman importantes vínculos de aprendizaje uno a uno a menudo son capaces de acelerar e intensificar su desarrollo. La disposición psicológica de un individuo a beneficiarse de un vínculo de este tipo depende de alguna experiencia personal que lo obligue a la introversión.

Tome el ejemplo de Dwight Eisenhower, cuya carrera inicial en el ejército apenas predecía su desarrollo futuro. Durante la Primera Guerra Mundial, mientras algunos de sus compañeros de West Point ya estaban en contacto directo con la guerra en Francia, Eisenhower se sentía "anclado en una región del interior monótona y de una seguridad no solicitada..., situación que era un castigo insoportable" [6].

Poco después de la guerra, Eisenhower, por entonces un joven oficial algo pesimista acerca de sus posibilidades profesionales, pidió ser transferido



a Panamá para trabajar bajo el mando del general Fox Connor, un oficial superior a quien admiraba. El ejército denegó su solicitud. Este revés afligía a Eisenhower cuando su hijo mayor Ikey falleció debido a la influenza. En parte por un sentimiento de responsabilidad para con los suyos, el ejército envió a Eisenhower a Panamá, donde asumió sus deberes bajo el mando del general Connor llevando consigo la sombra del hijo perdido. Identificando al general con el tipo de padre que le hubiera gustado ser, Eisenhower se transformó en el hijo que había perdido. Y en esta situación tan intensa, empezó a aprender de su maestro. El general Connor brindaba una magnífica instrucción militar que Eisenhower gustosamente absorbía. Si bien los efectos de esta relación sobre Eisenhower no se pueden medir cuantitativamente, al ver su carrera a partir de ese momento, no es posible subestimar su importancia.

Después Eisenhower escribió sobre Connor: "La vida con el general Connor era una suerte de postgrado en asuntos militares y humanidades, animada por una persona con gran experiencia en el conocimiento de los hombres y su comportamiento. Nunca podré agradecer lo suficiente a este caballero... En una vida asociados a hombres grandes y buenos, él es la figura que ha pasado más o menos inadvertida y con quien tengo una deuda incalculable" [7].

Algún tiempo después de servir bajo el general Connor, se produjo el despertar de Eisenhower. Recibió órdenes de asistir a la escuela de comando y estado mayor en Fort Leavenworth, una de las mejores del ejército. Era un destino codiciado y Eisenhower aprovechó la oportunidad. A diferencia de su desempeño en la secundaria y en West Point, su desempeño fue excelente: egresó como el mejor de su clase.

Las biografías psicológicas de personas talentosas demuestran una y otra vez el importante papel del maestro en el desarrollo de un individuo. Andrew Carnegie debe mucho a su superior, Thomas Scott. Los grandes maestros toman riesgos. Apuestan inicialmente por el talento que perciben en la gente más joven. Y arriesgan involucrarse emocionalmente cuando trabajan muy de cerca con los jóvenes. Los riesgos no siempre son recompensados, pero la predisposición a tomarlos parece ser crucial en la formación de líderes.

¿Pueden las organizaciones desarrollar líderes?

En la cultura estadounidense existe un mito sobre cómo aprenden y se desarrollan las personas, que sostiene que las personas aprenden mejor de sus pares. Supuestamente la amenaza de ser evaluado o incluso humillado se atenúa en las relaciones entre iguales. Esto se debe a la tendencia a identificarse mutua-

mente y a que comportarse de manera autoritaria entre iguales está sujeto a una suerte de restricción social. La capacitación entre pares ocurre de varias maneras. El uso de equipos de trabajo compuestos por colegas que pertenecen a distintas divisiones, supuestamente elimina las restricciones que impone la autoridad sobre la disposición de los individuos a imponer e intercambiar ideas. El resultado debería ser, en teoría, que la gente interactúe con mayor libertad, escuche críticas y puntos de vista diferentes con mayor objetividad, y aprenda de ese intercambio.

Otro caso de capacitación entre pares se da en grandes corporaciones, como Philips N.V. de Holanda. Ahí, la estructura de la organización se basa sobre el principio de la responsabilidad compartida entre dos colegas: uno que representa el área comercial y otro, el técnico de la empresa. En lo formal, ambos son responsables por las operaciones dentro de un alcance geográfico o grupos de productos. En la práctica, puede ocurrir que uno u otro domine la gerencia. No obstante, la interacción principal se da entre dos o más responsables de igual jerarquía.

La principal pregunta que planteo sobre estos arreglos es si no perpetúan la orientación gerencial e impiden la formación de lazos uno a uno entre aquellos con mayor experiencia y los potenciales líderes. Consciente de que las relaciones entre pares pueden limitar el empuje y la iniciativa individual, otra empresa mucho más pequeña que Philips también usa la responsabilidad compartida para operar sus unidades, pero con una salvedad. El CEO fomenta la competencia y la rivalidad entre colegas, y recompensa en última instancia con mayor responsabilidad a quien se destaca. Estos arreglos híbridos generan consecuencias no deseadas que pueden ser desastrosas. No hay un modo fácil de limitar la rivalidad. Por el contrario, impregna todos los niveles y abre paso a la formación de camarillas en un ambiente donde prevalece la intriga.

Una importante compañía petrolera ha aceptado la importancia de formar líderes mediante la influencia directa que ejercen los ejecutivos más veteranos sobre los más jóvenes. El presidente y CEO selecciona periódicamente a un talentoso graduado universitario al que nombra su ayudante personal y con quien trabajará de cerca durante un año. Al finalizar el año, el joven ejecutivo queda disponible para ser asignado a una de las divisiones operativas, donde se le entregará un cargo con responsabilidad. Este aprendizaje familiariza al joven de manera directa con el uso del poder, con el desempeño y la integridad, antídotos de la enfermedad del poder llamada arrogancia.

Trabajar en una relación de uno a uno requiere una gran dosis de tolerancia para el intercambio emocional, dado que existe una diferencia formal y reconocida entre el poder de los participantes. Este intercambio, inevitable en situaciones de proximidad laboral, probablemente explica la reticencia de muchos ejecutivos a involucrarse en este tipo de relaciones. *Fortune* publicó un artículo interesante sobre el alejamiento de un ejecutivo clave de la alta dirección de Procter & Gamble, John Hanley, y su paso al puesto de CEO en Monsanto. Según este relato, el CEO y presidente de P&G no designó a Hanley al consejo, sino que nombró a otro director para ese cargo. El presidente del consejo evidentemente sentía que no podía trabajar bien con Hanley, quien admitía ser agresivo, ávido por experimentar y modificar pautas de trabajo, y que constantemente desafiaba a su jefe. Obviamente, un CEO tiene el derecho de seleccionar a las personas con las cuales se aviene. Pero me pregunto si no sería mejor para las corporaciones que los altos ejecutivos tuvieran una mayor capacidad para tolerar los impulsos y la conducta competitiva de sus subordinados. Una mayor tolerancia para el intercambio al menos no favorecería al gerente más acostumbrado a trabajar en equipo en detrimento del individuo que podría convertirse en líder.

No deja de asombrarme la frecuencia con la cual los CEO se sienten amenazados cuando se desafían abiertamente sus ideas, como si se cuestionara su autoridad, más que las ideas en sí. Un CEO, por citar un caso, estaba molesto ante la agresividad e incluso la impertinencia de uno de sus talentosos vicepresidentes. Usó distintos métodos solapados para evitar tratar con él, como reuniones grupales así como indirectas de parte de directores externos. Aconsejé al ejecutivo que afrontara directamente lo que lo enojaba. Le sugerí que, al enfrentarse cara a cara, tanto él como su subordinado podrían aprender a reconocer la diferencia entre la autoridad que debía ser preservada y los temas que se tenían que discutir.

La capacidad de confrontar es también la capacidad para tolerar intercambios agresivos. Y esa habilidad no sólo tiene el efecto de eliminar la ambigüedad y el uso de señales tan característicos de las culturas gerenciales, sino que alienta los vínculos emocionales que los líderes necesitan para sobrevivir.

Los líderes tienden a **SENTIRSE SEPARADOS DE SUS ENTORNOS.** Pueden trabajar en organizaciones, pero nunca pertenecen a ellas.

[1] HarperCollins, 1973.

[2] Alfred P. Sloan Jr., *My Years with General Motors* (Doubleday, 1964).

[3] Ibíd. [4] Ibíd. [5] Ibíd

[6] Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (Doubleday, 1967).

[7] Ibíd.

Reimpresión R0401G–E